

Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa

Studia przypadków

pod redakcją
Wojciecha Grzegorzcyka



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

 WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa

Studia przypadków

**pod redakcją
Wojciecha Grzegorzcyka**

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

[Kup książkę](#)

Wojciech Grzegorzczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07302.16.0.K

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 16,625

ISBN 978-83-8088-078-8

e-ISBN 978-83-8088-079-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Wojciech Grzegorzcyk Formułowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa	11
Krystyna Iwińska-Knop, Kamila Szymańska Innowacyjność małej firmy jako determinanta jej sukcesu rynkowego	39
Bogdan Gregor, Beata Gotwald-Feja <i>Outsourcing</i> wobec wyzwań e-marketingu – kiedy jest szansą, a kiedy zagrożeniem?	65
Krystyna Iwińska-Knop, Hanna Krystyańczuk Marketing w działalności podmiotów na rynku usług gastronomicznych	79
Magda Kalińska-Kula Badanie postaw konsumenckich. Podejście wieloaspektowe	107
Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska Niekonwencjonalny sposób zaangażowania klienta instytucji kulturalnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi	123
Wioletta Krawiec, Anna Sibińska Strategia obsługi pacjenta na przykładzie niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej	149

Anna Tarabasz

Internet of Things i werealble technology – błękitny ocean
czy realne zagrożenie? 175

Kinga Stopczyńska

Wykorzystanie blogów modowych w budowaniu wizerunku marek na rynku *fashion* 203

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska

Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych w zakresie wyznaczania „BATNA” 225

Dariusz M. Trzmielak, Wioletta Krawiec

Promocja wynalazku w technologicznym cyklu życia
– na przykładzie aktywnego lusterka dla motocyklistów 247

WSTĘP

Problemy naukowe z zakresu nauk o zarządzaniu, oznaczające istotny stan niewiedzy lub niepewność związaną z istniejącą wiedzą, powinny być rozwiązywane za pomocą metody naukowej. Ze względu na silne związki nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą analiza takich zagadnień powoduje określone implikacje praktyczne. Kwestie z zakresu nauk o zarządzaniu powinny być rozpatrywane za pomocą naukowych metod ilościowych lub jakościowych. Szczególnie w kontekście problemów eksploracyjnych i opisowych może się okazać, że metody ilościowe są niewystarczające do wyjaśnienia ich istoty, warunków i przyczyn występowania czy przebiegu. Wykorzystywane są wówczas metody badań jakościowych¹.

Jedną z metod badań jakościowych jest studium przypadku (*case study*). **Jest to wszechstronny opis badanego zjawiska, z zakresu jakiejkolwiek dyscypliny naukowej.** Natomiast w odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku to **szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu.** Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku nadaje się zwłaszcza do tematów

¹ *Wybrane problemy zarządzania i finansów*, red. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 7.

badawczych o charakterze opisowym. Odpowiada wówczas na pytania – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W odniesieniu do problemów eksploracyjnych pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie – dlaczego badane zjawisko wystąpiło. Jednocześnie w metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia i analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp. Na podstawie zgromadzonych informacji metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia².

Rozwiązywanie problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu za pomocą metody studium przypadku może polegać na przeprowadzeniu badań w postaci pojedynczego lub wielokrotnego studium przypadku. Pierwszy wariant jest stosowany, gdy badane zjawisko ma charakter długotrwały, typowy, wyjątkowy lub odkrywczy. Wykorzystywanie metody studium pojedynczego przypadku jest zalecane także wtedy, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii bądź gdy brak jest teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. Przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadków jest zalecane, gdy ich celem jest testowanie istniejącej teorii albo jej poprawa³.

W literaturze dotyczącej badań naukowych często podnosi się, że wyniki uzyskane za pomocą metody studium przypadku nie mogą być uogólniane. Trzeba jednak podkreślić, że studium przypadku umożliwia bardzo dokładny opis i analizę badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi. Niejednokrotnie są to opis i analiza znacznie bardziej

² M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.

³ Więcej zob. P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013, nr 1 (48) www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983 [odczyt: 4.03.2015].

wszechstronne i dokładniejsze niż uzyskane za pomocą badań ilościowych. Konkretne studium przypadku zawiera opis i analizę wyraźnie określonych zmiennych i uwarunkowań badanego zjawiska. Wnioski z wyników studium przypadku mogą być uogólniane na inne przypadki, które charakteryzują się podobnymi zmiennymi i uwarunkowaniami. Wyniki studium przypadku w postaci opisu procesu działania (lub jego elementów) określonego przedsiębiorstwa, zakończonego osiągnięciem założonych przez nie celów, mogą być wykorzystane jako wzór do praktycznego postępowania przez inne przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednak, aby miały one podobne zasoby, strukturę organizacyjną oraz aby funkcjonowały w zbliżonych uwarunkowaniach. W tym sensie można mówić o uogólnieniu wyników studium przypadku, ponadto spełniony jest wówczas także warunek ścisłych powiązań nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą. Celem studium przypadku jest więc prezentacja rozwiązań wartych wykorzystania przez inne organizacje lub unikanie stosowania błędnych rozwiązań.

W literaturze nauk o zarządzaniu możemy wyróżnić trzy cele, jakim służą studia przypadków – **teoriotwórczy**, **testujący teorię** i **praktyczny**. Pierwszy z nich umożliwia rozwinięcie istniejącej teorii i wyjaśnienie zjawisk dotychczas niewyjaśnionych. Najczęściej zadanie to jest realizowane, gdy dana wiedza znajduje się we wczesnej fazie rozwoju. Należy także podkreślić, że w naukach o zarządzaniu, ze względu na ich ścisłe związki z praktyką, studia przypadku umożliwiają badania rzeczywistych zjawisk gospodarczych. Pozwala to właśnie na rozwijanie istniejących teorii. Poprzez dogłębną charakterystykę badanego zjawiska i jego uwarunkowań studia przypadków umożliwiają ponadto wyraźne wyodrębnienie badanego procesu (zjawiska) i jego czynników.

Drugim celem jest testowanie istniejącej teorii – chodzi tu głównie o określenie warunków, w których dana teoria się potwierdza, ale także jej falsyfikację. Studia przypadków, które zaprzeczają istniejącej teorii także przyczyniają się do jej rozwoju.

Trzeci cel ma charakter praktyczny i szkoleniowy. Służy głównie do zrozumienia przebiegu procesu decyzyjnego w organizacji, realizowanego w określonych warunkach. Tworzy to

podstawę do wykorzystania studium przypadku dla podejmowania decyzji menedżerskich w warunkach podobnych do zaprezentowanych w studium przypadku. Takie studium ma charakter aplikacyjny. Zawiera opis badanego problemu i procesu jego rozwiązywania, a więc objaśnia określone pożądane skutki podejmowanych decyzji⁴.

Zaprezentowane w publikacji teksty studiów przypadków dotyczą problemów marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy – pracownicy naukowi Katedry Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego – omawiają w nich kolejno problemy tworzenia strategii marketingowej, jej etapów i zastosowań w różnych sektorach, wykorzystania *outsourcingu* w działaniach marketingowych, zachowań nabywców i budowania relacji z klientami, zastosowania najnowszych technologii informatycznych i technik negocjacji w strategiach marketingowych oraz technologicznego cyklu życia produktu. Przedstawione studia przypadków każdorazowo poprzedzono teoretycznymi rozważaniami odnoszącymi się do problemów omawianych w *case study*'s.

Praca jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także dla menedżerów przedsiębiorstw i organizacji z różnych sektorów.

⁴ Więcej o celach studiów przypadku zob. W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 46–54.

FORMUŁOWANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Przygotowanie strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo jest działaniem wieloetapowym. Rozpoczyna się od analizy otoczenia przedsiębiorstwa i jego potencjału. Jest to możliwe wówczas, gdy dysponuje ono zgromadzonymi wcześniej informacjami o otoczeniu, które zostały uporządkowane i przetworzone. Celem analizy otoczenia jest więc ustalenie i ocena możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i jego zagrożeń wynikających z owego otoczenia. Analiza ta umożliwi ustalenie pozycji konkurentów, przedsiębiorstwa i atrakcyjności rynku/ów, na których firma funkcjonuje lub zamierza podjąć działalność.

Następnie dokonywany jest wybór rynku/ów i jego segmentów. Etap kolejny to ustalenie celów marketingowych. Następny etap obejmuje określenie instrumentów marketingu-mix, które są niezbędne dla osiągnięcia celów marketingowych na wybranym rynku/ach. Po tych działaniach w przedsiębiorstwie jest dokonywany podział i uruchomienie środków przez poszczególne komórki organizacyjne, co umożliwi realizację strategii.

* Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

Ostatni etap to kontrola efektów podjętych działań w ramach strategii marketingowej.

W prezentowanym tekście przedstawiono podstawowe informacje o wstępnych etapach formułowania strategii marketingowej – tj. o etapach analizy otoczenia przedsiębiorstwa oraz o określaniu opłacalności wprowadzenia nowego produktu na rynek za pomocą progu opłacalności. Etap analizy otoczenia powinien być przygotowany ze szczególną starannością, ponieważ to wyniki analizy umożliwiają sformułowanie celów marketingowych, wybór rynków i narzędzi marketingowych. Natomiast jednym z tych narzędzi jest cena i związana z nią konieczność ustalenia progu opłacalności wprowadzenia produktu na rynek. Zaprezentowane informacje będą przydatne w kontekście odpowiedzi na pytania postawione w zamieszczonych niżej studiach przypadków.

1.

Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Analiza ta, zwana też analizą sektorową, określa warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w danym sektorze gospodarki na ustalonym geograficznie rynku.

Przez sektor rozumieć należy przedsiębiorstwa, których produkty mają podobne przeznaczenie, zaspokajają te same potrzeby i są przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży na tym samym, wyodrębnionym geograficznie rynku.

Wyodrębnienie produktowe i geograficzne sektora umożliwia jego precyzyjną ocenę ze względu na wielkość sprzedaży, jej zmiany, rentowność, uczestników i ich pozycje w sektorze².

² Więcej zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 33 i n.

Celem analizy sektorowej jest określenie:

- a) *sytuacji w zakresie popytu na rynku danego produktu,*
- b) *struktury konkurencji w sektorze i najgroźniejszych konkurentów,*
- c) *pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze,*
- d) *atrakcyjności sektora.*

Ad a.

Analiza popytu na rynku danego produktu

Jak już podkreślano, otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa obejmuje jego odbiorców, dostawców i konkurentów. W odniesieniu do odbiorców – nabywców produktów przedsiębiorstwa – przedmiotem analizy jest określenie wielkości popytu, tempa i kierunków jego zmian, kształtowania się cen oraz segmentacji nabywców. Te informacje umożliwiają uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy rynek określonej grupy produktów jest rozwojowy, stabilny, czy też spadkowy. Informacje dodatkowe, które są niezbędne dla analizy sektora, to m.in. wielkość sprzedaży skierowanej na eksport, wielkość importu, zmiany tych wielkości.

Ad b.

Analiza struktury konkurencji i najgroźniejszych konkurentów

Na tym etapie należy ustalić liczbę i potencjał konkurentów funkcjonujących w danym sektorze. Są to wytwórcy produktów zaspokajających te same potrzeby co produkty danego przedsiębiorstwa. Potencjał każdego z konkurentów można określić za pomocą takich informacji, jak:

- wielkość ich produkcji i jej zmiany,
- rodzaje asortymentów produkcji i ich zmiany,
- wielkość eksportu i jego zmiany,
- wysokość cen, ich zmiany i relacja do średniej ceny na rynku,
- wskaźniki znajomości marki konkurentów,
- sytuacja ekonomiczna konkurentów opisana za pomocą wskaźników płynności, rentowności, zadłużenia, operatywności.

Analiza najgroźniejszych konkurentów i ich strategii

W celu dokonania analizy najgroźniejszych konkurentów należy zgromadzone wcześniej informacje o nich uzupełnić o dane charakteryzujące ich strukturę organizacyjną, zasoby ludzkie oraz działania marketingowe. Niezbędne są więc informacje opisujące:

- *rodzaj struktury organizacyjnej i uprawnienia komórek operacyjnych,*
- *personel przedsiębiorstw konkurencyjnych* (np. liczba zatrudnionych, formy i instrumenty motywowania i integracji personelu z celami przedsiębiorstwa, średnie wynagrodzenia, staż pracy, poziom wykształcenia, wskaźniki zwolnień, przyjęć i ruchu ogólnego załogi),
- *działania marketingowe konkurentów* (np. asortyment produktów, nowe produkty konkurentów, sieć dystrybucji własnej i jej udział w sprzedaży, wskaźniki dystrybucji, wysokość i zmiany cen, wykorzystywane instrumenty promocyjne, czas trwania akcji promocyjnych, koszty działań promocyjnych).

Analiza kosztów działania konkurentów

Istotnym problemem w ocenie konkurentów, poza ww. informacjami, jest gromadzenie i przetwarzanie informacji o kosztach ich działania. Informacje takie można czerpać z różnych źródeł, o których wspomniano wyżej. Większość przedsiębiorstw ma formę organizacyjno-prawną wynikającą z przepisów prawa handlowego, jest więc zobowiązana składać swoje sprawozdania finansowe do sądów rejestrowych i publikować w „Monitorze Polskim B”. Jest to wiarygodne źródło informacji o kosztach konkurentów. Należy ponadto podkreślić, że współcześnie szczególnego znaczenia nabierają także wywiadownie gospodarcze jako nowoczesne, kompleksowe i relatywnie tanie źródła informacji o konkurentach i ich kosztach. Wyjątkowo istotne jest dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, gdy przedsiębiorstwo:

- wprowadza nowe produkty na rynek,
- zamierza utrudnić wejście na rynek konkurentom,
- zamierza dokonać obniżki cen swoich produktów.

W pierwszym przypadku informacja o kosztach konkurentów pozwoli na podjęcie decyzji o rodzaju strategii cenowej i wyborze pomiędzy strategią cen wysokich i cen penetracyjnych.

W drugim dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, w szczególności związanych z wprowadzeniem na rynek nowych lub usprawnionych produktów, umożliwi proaktywne obniżki cenowe. Wówczas produkty konkurenta nie różnią się istotnie cenowo od produktów dotychczas sprzedawanych przez istniejące w sektorze przedsiębiorstwa.

W trzecim zaś przypadku informacje o kosztach konkurentów będą stanowić przesłankę podjęcia decyzji o obniżkach ceny i ich wielkości. Mogą być także pomocne w ustaleniu scenariusza ewentualnych kolejnych działań cenowych konkurenta.

Gromadzenie informacji o kosztach konkurentów i ich wykorzystanie napotyka jednak poważne bariery. Najczęściej można bowiem uzyskać informacje o kosztach konkurentów ogółem, ewentualnie o ich rodzajowym podziale. Są to informacje niewystarczające, ponieważ nie odnoszą się do poszczególnych produktów, miejsca ich powstawania albo struktury według innych kryteriów. Ponadto bardzo często konkurenci zajmują się różnymi rodzajami działalności, prowadzą sprzedaż w kraju i na rynkach zagranicznych, oprócz produktów konkurencyjnych oferują także produkty niekonkurencyjne (zaspokajające inne potrzeby nabywców), wytwarzają części zamienne lub półprodukty, których koszty są zawarte w kosztach ogółem. Ustalenie kosztów jednostkowych produktów konkurentów jest więc poważnie utrudnione. Wydaje się, że określenie w przybliżeniu ich wysokości jest możliwe, gdy znane są wielkości marży detalicznej i hurtowej w sieci dystrybucji, w której dokonywana jest sprzedaż tych produktów. Wówczas pomniejszenie cen hurtowych i detalicznych o wysokość marży umożliwia ustalenie wysokości cen zbytu produktów konkurencyjnych. Przyjmując kolejne założenie o wysokości marży zysku przedsiębiorstw konkurencyjnych na poziomie średniej marży zysku w sektorze, można ustalić szacunkowo koszty produkcji konkurentów.

Zgromadzone informacje o konkurentach, odnoszące się do wielkości sprzedaży ich produktów, szerokości i głębokości asortymentu, eksportu, sytuacji ekonomicznej, struktury organizacyjnej, personelu, działań marketingowych i ich efektów oraz kosztów działalności, powinny zostać wykorzystane do oceny konkurentów i wyodrębnienia najgroźniejszych z nich. Można tego dokonać za pomocą metody portfelowej, która sprowadza się do ustalenia oceny badanego podmiotu lub zjawiska z punktu widzenia grupy (portfela) czynników. Pierwszym etapem jest więc wybór czynników oceny (kryteriów oceny) spośród ww. informacji o konkurentach. Następnie określa się ich hierarchię, dzieląc dowolną liczbę punktów, np. dziesięć, między te czynniki. Suma ocen równa się w tym przypadku owym dziesięciu punktom. W trzecim etapie następuje ocena ww. czynników (kryteriów) odnoszących się do wszystkich konkurentów na przyjętej skali, np. od jednego do pięciu punktów. Wówczas maksymalna ocena to pięćdziesiąt punktów, minimalna zaś pięć punktów. Etap, w którym nadaje się punkty czynnikom oceny konkurentów jest relatywnie trudny i pracochłonny oraz narażony na błędy subiektywnej oceny. Aby etap ten był prawidłowo zrealizowany konieczne jest dysponowanie uporządkowanymi informacjami o wszystkich konkurentach, a także utworzenie skal ocen dla każdego z czynników (kryteriów) oceny. Tu właśnie pojawia się możliwość subiektywnego działania osób wykonujących takie analizy. W ostatnim etapie następuje pomnożenie wagi każdego z kryteriów przez przyznaną mu ocenę punktową wynikającą ze skali ocen. W wyniku tej metody uzyskujemy wartość punktową ocenianych konkurentów. Ta firma, która uzyskała najwyższą wartość, jest najgroźniejszym spośród przedsiębiorstw konkurencyjnych. Jego działania i postępowanie na rynku powinno być przedmiotem systematycznej obserwacji, można bowiem przyjąć, że jest ono liderem w sektorze, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Niżej prezentujemy uproszczony przykład tabeli zawierającej ocenę portfelową dwóch konkurentów na podstawie dziesięciu czynników oceny, sumy wag równej dziesięciu punktom i skali ocen od jednego do pięciu punktów (maksymalna ocena wynosi pięćdziesiąt punktów).

Tabela 1. Ocena portfelowa konkurentów

Lp.	Czynniki oceny	Waga	Ocena 1 konkurenta	Ocena 2 konkurenta	Wartość ważona 1 konkurenta	Wartość ważona 2 konkurenta
1	wielkość sprzedaży	1,5	2	3	3,0	4,5
2	udział w rynku	1,5	3	3	4,5	4,5
3	znajomość marki	1,5	4	3,4	6,0	5,1
4	wyniki finansowe	1,5	3	3,5	4,5	5,25
5	wielkość zatrudnienia	0,5	3,5	3,3	1,75	1,65
6	wskaźnik ruchu ogólnego	0,5	4	3,9	2,0	1,95
7	liczba produktów nowych	1,0	4	4,2	4,0	4,2
8	nakłady na promocję	1,0	3	3,9	3,0	3,9
9	ważony wskaźnik dystrybucji	0,5	3,5	3,3	1,75	1,65
10	cena/srednia cena rynkowa	1,0	2,5	2,9	2,5	2,9
		10,0			33,0	35,6

Źródło: opracowanie własne.

Ad c.

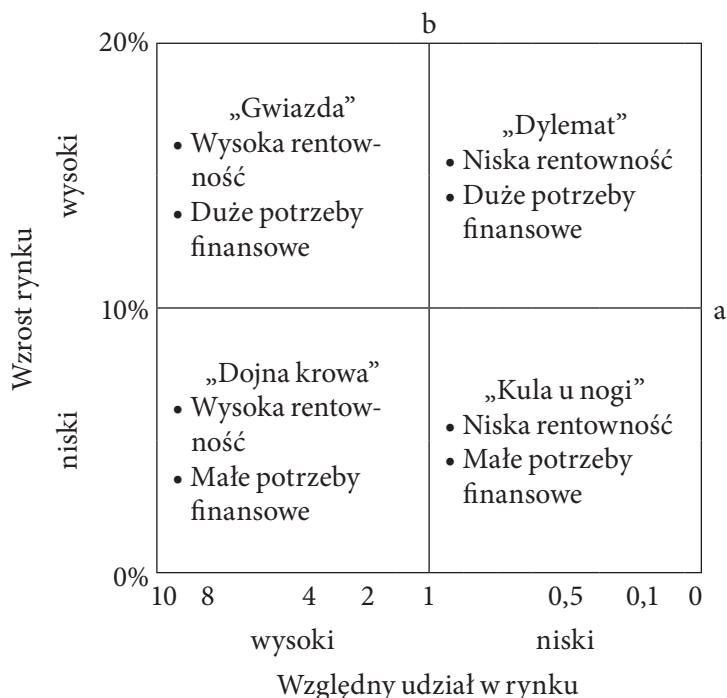
Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być dokonana przy wykorzystaniu metod portfelowych, których istotę wyjaśniono powyżej w kontekście oceny konkurentów i wyodrębnienia najgroźniejszych przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwo działające w określonym sektorze oferuje na rynku produkt lub grupę produktów. Dokonanie oceny jego pozycji konkurencyjnej w odniesieniu do tych produktów może nastąpić przy wykorzystaniu najprostszej metody portfelowej – tj. metody **BCG** (**Boston Consulting Group**). Pomocne są informacje o bezwzględnym lub względnym udziale danego produktu/ów w rynku, informacje o tempie wzrostu rynku – tj. o przeciętnym wzroście sprzedaży produktu/ów w cenach stałych i bieżących. Udział bezwzględny to udział procentowy w rynku, a udział względny to relacja procentowego udziału analizowanego przedsiębiorstwa w rynku do udziału procentowego jego największego konkurenta. Na osi odciętych zaznacza się względny udział w rynku, gdzie środek skali oznacza udział na poziomie udziału największego konkurenta. Wartości powyżej jedynki oznaczają duży udział względny, a wartości poniżej tego wskaźnika są uznane za udział niewielki. Natomiast na osi rzędnych zaznaczone zostały przyrosty sprzedaży, gdzie środek przedziału przyjmuje się na poziomie 10%. Przyrost mniejszy jest uznany za niski, a przewyższający 10% za wysoki. Na podstawie tych dwóch zmiennych można wyodrębnić cztery grupy produktów:

- *produkty ustabilizowane (dojne krowy),*
- *produkty rozwojowe (gwiazdy),*
- *produkty o niepewnej przyszłości (znaki zapytania),*
- *produkty schyłkowe (kule u nogi, porażki).*

Pierwsza grupa to produkty o wysokiej zyskowności, dużym udziale w rynku i stabilnej pozycji, ale o niewielkim przyroście sprzedaży. Wysoka rentowność i duże zyski pozwalają finansować rozwój innych produktów.



Rys. 1. Macierz Boston Consulting Group

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 205

Produkty rozwojowe charakteryzują się dużymi przyrostami sprzedaży i znacznymi udziałami w rynku. Jednak duże przychody nie dają nadwyżki finansowej, ponieważ koszty związane ze sprzedażą tych produktów są bardzo wysokie. Wymagają więc kolejnych nakładów i inwestycji marketingowych. Istnieje przy tym duże prawdopodobieństwo, że te nakłady spowodują przejście owej grupy produktów do produktów ustabilizowanych.

Produkty o niepewnej przyszłości mają niski udział rynkowy, wysokie tempo sprzedaży i dużą niepewność co do dalszego jej przebiegu. Wymagają bardzo poważnych nakładów marketingowych i przekonania potencjalnych nabywców do ich kupowania. Są to najczęściej produkty w pierwszej fazie cyklu życia i bez poważnych inwestycji sprzedaż może się załamać.

Produkty schyłkowe to produkty o bardzo niewielkim tempie wzrostu sprzedaży, mają mały udział w rynku i nie przynoszą zysków.

Powyższa analiza prezentuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w odniesieniu do oferowanych przez nie grup produktów. Pozwala sformułować zalecenia odnoszące się do polityki produktu, polegające na przeznaczaniu nadwyżki finansowej wypracowanej przez produkty ustabilizowane na rozwój produktów o niepewnej przyszłości i wsparcie produktów rozwojowych. Należy ponadto wycofywać z rynku produkty schyłkowe i wspierać sprzedaż produktów strategicznie ważnych – tj. ustabilizowanych. Dokładniejszej analizy wymagają produkty o niepewnej przyszłości w celu skoncentrowania się na tych, które wykazują perspektywy rozwoju. Zakłada się, że optymalna struktura portfela produktów występuje wówczas, gdy 50% dochodów firmy dostarczają produkty ustabilizowane, 30% produkty rozwojowe, 10% produkty o niepewnej przyszłości i 10% produkty schyłkowe.

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinna być dokładna i w tym celu oprócz ww. metody można wykorzystać metodę portfelową, której istotę wyjaśniono powyżej, przy dokonywaniu oceny konkurentów.

Na początku należy więc ustalić kryteria (czynniki) oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze, następnie ustalić ich hierarchię dzieląc sumę wag (np. 5 lub 10 punktów między te czynniki) i dokonać oceny punktowej według przyjętej wcześniej skali ocen (np. od 1 do 10 punktów). Po pomnożeniu przyznanych wag przez oceny punktowe otrzymuje się łączną ważoną ocenę w punktach – w przypadku sumy wag = 5 i skali ocen od 1 do 10 punktów ocena maksymalna wynosi 50 punktów.

Do najważniejszych czynników oceniających pozycję przedsiębiorstwa można zaliczyć te, za pomocą których dokonano oceny konkurentów (tab. 2), ewentualnie można ich listę poszerzyć. Wtedy efektem analizy jest ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, którą można łatwo porównywać z wcześniej dokonaną oceną jego konkurentów. Dużą zaletą jest tu nie tylko możliwość porównywania, ale także kompleksowość oceny. Niżej zaprezentowano tabelę zawierającą ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykonaną według powyższych zaleceń.